

**KECEMERLANGAN AKADEMIK MURID: SATU KAJIAN
TENTANG KORELASI GAYA KEPIMPINAN, GELAGAT
KEPENGURUSAN GURU BESAR
DAN ILTIZAM GURU.**

MD.KHER BIN KAMIS

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2003**

KECEMERLANGAN AKADEMIK MURID: SATU KAJIAN
TENTANG KORELASI GAYA KEPIMPINAN, GELAGAT
KEPENGURUSAN GURU BESAR
DAN ILTIZAM GURU.

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk
memenuhi sebahagian daripada Ijazah Sarjana Sains
(Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia

MD.KHER BIN KAMIS

©Md.Kher bin Kamis: Hakcipta Terpelihara

KEBENARAN MERUJUK

Penyerahan kertas projek ini sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju menjadikan kertas projek ini sebagai bahan rujukan di perpustakaan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk penyalinan, penerbitan atau penggunaan secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan komersil adalah tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyertaan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia seharusnya dinyatakan dalam sebarang bentuk rujukan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Kebenaran untuk penyelidikan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dilakukan dengan menulis kepada:

Dekan Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Kajian yang menggabungkan kaedah kualitatif dan kuantitatif ini bertujuan untuk mengenalpasti gaya kepimpinan Guru Besar, aras kekerapan gelagat kepengurusannya dan iltizam guru terhadap profesion dan organisasi. Kajian juga untuk mengenalpasti sama ada wujud korelasi di antara ketiga-tiga angkubah tersebut dengan pencapaian akademik pelajar. Gaya kepimpinan setiap Guru Besar ditentukan menggunakan 'Leader Behavior Description Questionnaire', Form XH (LBDQ XO). Aras gelagat kepengurusan Guru Besar diukur menggunakan soal selidik yang dibentuk berdasarkan pendapat Nickson (1990), manakala aras iltizam guru diukur menggunakan soal selidik 'Overall Commitment Scale oleh Yusoff bin Haji Hanifah (1981). Pencapaian akademik sekolah diukur berdasarkan Ujian Penilaian Sekolah Rendah bagi tahun 2001. Seramai 150 orang guru yang mengajar dalam Tahun Lima dan Tahun Enam daripada lapan buah sekolah rendah kebangsaan dalam Kawasan Pendidikan Paya, Perlis telah dipilih untuk menjadi responden kajian.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan kaedah korelasi 'Pearson Product Moment'. Hasil kajian mendapati kesemua Guru Besar mempraktikkan gaya kepimpinan yang tinggi untuk Gaya autokratik, dan Gaya demokratik, berbanding dengan Gaya laizzie-faire. Kelapan-lapan orang Guru Besar juga dikenalpasti melakukan fungsi pengurusan iaitu merancang, menyelaras, memimpin dan mengawal. Dapatan juga menunjukkan iltizam guru berada di tahap yang tinggi. Ini jelas

daripada kajian sebanyak 39.3 peratus daripada responden akan terus berkhidmat dan 23.4 peratus pula ingin melanjutkan pelajaran dalam masa 10 tahun akan datang.

Analisis korelasi mendapati, terdapat perhubungan yang positif di antara gaya kepemimpinan, gelagat kepengurusan Guru Besar, iltizam guru dengan pencapaian akademik pelajar. Ini menunjukkan kesemua angkubah yang dikaji mempunyai pertalian dan hubungan. Daripada keputusan yang diperolehi adalah dicadangkan supaya Guru Besar-Guru Besar dan bakal-bakal Guru Besar didedahkan kepada pentingnya memilih gaya kepemimpinan dan kepengurusan yang sesuai dengan situasi sekolah.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine Headmaster's style of leadership, frequency level of management behavior and teachers' commitment to profession and organization. The study also aims to determine whether there is correlation between the three variables and students' academic achievement. The leadership style of every Headmasters is based on 'Leader Behavior Description Questionnaire', Form XH (LBDQ XO). The level of Headmasters' behavior management is measured using Nickson's (1990) questionnaire, while teachers commitment level is measured using 'Overall Commitment Scale' questionnaire by Yusoff bin Haji Hanifah (1981). School academic achievement is measured in term of the results of 2001 Ujian Penilaian Sekolah Rendah. One hundred and fifty teachers teaching in Year Five and Year Six at eight national primary schools in Paya Educational Regional Perlis have been selected as respondents in this study.

The collected data was analyzed using descriptive statistic. 'Pearson Product Moment' correlation was used to analyse the data. The result indicate that, all of the Headmasters practised more Autocratic style, and Democratic style compared to Laizzie-faire style. All eight Headmasters were also found to carry out managing functions of planning, supervising, leading and controlling. The results show that teacher's commitment is high. From the study 39.3 percent of the respondents indicates that they will continue their services and 23.4 percent hopes to further their studies in 10 years time.

Correlation analysis shows that there is positive relation between Headmaster's leadership style, management behavior, teacher's commitment and students academic achievement. The results show that all the variables are correlated. Based on the results it is proposed that Headmasters and prospective Headmaster should be exposed the importance of selecting the right style of leadership and suitable management in their school situation.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji-pujian kepada Allah S.W.T, di atas limpah dan rahmatnya yang telah memungkinkan kertas projek ini disiapkan untuk memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan).

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Professor Madya Dr. Ahmad Jelani Shaari selaku penyelia yang tidak jemu-jemu memberi tunjuk ajar serta bimbingan dalam menjayakan kertas projek ini. Begitu juga ucapan terima kasih ini ditujukan kepada Dekan Sekolah Siswazah serta pensyarah-pensyarah yang turut terlibat dan mencurahkan ilmu sehingga kertas projek ini dapat disiapkan.

Ucapan terima kasih juga kepada Bahagian Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Perlis dan sekolah-sekolah terlibat yang telah memberi kerjasama dan sokongan dalam menjayakan penulisan ilmiah ini.

Penghargaan yang tidak ternilai untuk keluarga terutamanya isteri, ibu, ayah dan anak-anak serta rakan-rakan yang sentiasa memberi semangat dan dorongan dalam menyiapkan kertas projek ini. Semoga Allah sentiasa memberkati dan memberi rahmat di atas amal yang telah kita lakukan. InsyaAllah.

Md.Kher bin Kamis

Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

Sekolah Siswazah,UUM,

Februari 2003

KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK.....	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iv
PENGHARGAAN.....	vi
KANDUNGAN.....	vii
SENARAI JADUAL.....	xii
SENARAI RAJAH.....	xiv

BAB 1: PENGENALAN

1.1	Pendahuluan.....	1
1.2	Pernyataan Masalah.....	3
1.3.	Signifikan Kajian (Kepentingan kajian).	9
1.4	Soalan Penyelidikan.....	9
1.5	Objektif Kajian.....	10
1.6	Hipotesis Kajian.....	11
1.7	Kerangka Konseptual Penyelidikan.....	11
1.8	Batas Kajian.....	13
1.9	Definisi Operasional	13
1.9.1	Kecemerlangan Akademik.....	13
1.9.2	Guru Besar	14
1.9.3	Guru	14
1.9.4	Gaya Kepimpinan	15

1.9.4	Gaya Kepimpinan	15
1.9.5	Kepengurusan	15
1.9.6	Iltizam Guru	16
1.10	Rumusan	17
 BAB 2: SOROTAN LITERATUR		
2.1	Pendahuluan.....	18
2.2	Konsep Kepimpinan, Gaya Kepimpinan, Gelagat Kepengurusan dan Iltizam.....	20
2.2.1	Konsep Kepimpinan dan Gaya Kepimpinan.....	20
2.2.2	Gelagat Kepengurusan	25
2.2.3	Iltizam	28
2.3	Konsep Teori Gelagat dan Gaya Kepimpinan.	30
2.3.1	Teori-Teori Gelagat	30
2.3.1.1	Teori X dan Teori Y.....	31
2.3.1.2	Kajian Ohio State.....	34
2.3.1.3	Kajian Universiti Michigan.....	35
2.3.1.4	Grid Pengurusan (Managerial Grid)	36
2.3.1.5	Teori Kontingensi	37
2.3.1.6	Model Fiedler.....	38
2.3.1.7	Teori Situasi Hersey-Blanchard.....	39
2.3.1.8	Teori Laluan Matlamat	40
2.3.1.9	Model Vroom-Yetton.....	41
2.4	Rumusan	42

BAB 3: METODOLOGI

3.1	Pendahuluan.....	47
3.2	Rekabentuk Kajian.....	48
3.3	Populasi Kajian.....	49
3.4	Persampelan.....	49
3.5	Lokasi Kajian.....	50
3.6	Instrumen.....	50
3.7	Prosedur Pengumpulan Data.....	52
3.8	Kesahan dan Kebolehpercayaan.....	53
3.9	Penganalisan Data.....	53
3.10	Rumusan.....	54

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

4.0	Pendahuluan.....	55
4.1	Data Biografi Guru.....	56
4.1.1	Jantina.....	56
4.1.2	Taraf Pendidikan Responden.....	56
4.1.3	Pengalaman Mengajar.....	57
4.1.4	Tempoh Mengajar di Sekolah Sekarang.....	57
4.1.5	Gaji Sebulan.....	58
4.1.6	Pencapaian Akademik Sekolah Mengikut Persepsi Responden.....	59

4.2	Analisis Gaya Kepimpinan	59
4.4	Analisis Gelagat Kepengurusan Guru Besar.....	62
4.5	Analisis Iltizam Guru	64
4.6	Keputusan Ujian Hipotesis	68
4.6.1	Hipotesis 1	68
4.6.2	Hipotesis 2	69
4.6.3	Hipotesis 3	70
4.6.4	Hipotesis 4	71
4.6.5	Hipotesis 5	72
BAB 5: PERBINCANGAN DAN CADANGAN		
5.1	Pendahuluan.....	73
5.2	Perbincangan Hasil Kajian.....	74
5.2.1	Hipotesis 1	74
5.2.2	Hipotesis 2	76
5.2.3	Hipotesis 3	78
5.2.4	Hipotesisi 4	79
5.2.5	Hipotesis 5	80
5.3	Cadangan dan Tindakan Selanjutnya.....	81
5.4	Cadangan Pengurusan Secara Saintifik.....	85
BAB 6: KESIMPULAN		
6.1	Rumusan	87

BIBLOGRAFI.....	90
LAMPIRAN.....	97

DAFTAR JADUAL

Jadual 1 Pecahan Responden Mengikut Sekolah Yang Dikaji dan Peratusnya	57
Jadual 2 Taburan Responden Mengikut Jantina	58
Jadual 3 Taburan Responden Mengikut Kelulusan Iktisas Tertinggi	58
Jadual 4 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	59
Jadual 5: Taburan Responden Mengikut Tempoh Mengajar Di Sekolah Yang Dikaji.	60
Jadual 6: Taburan Responden Mengikut Jumlah Gaji Sebulan.	60
Jadual 7: Taburan Responden Mengikut Persepsi Terhadap Pencapaian Akademik Sekolah.	61
Jadual 8: Nilai Skor Gaya Kepimpinan Autokratik.	62
Jadual 9: Nilai Skor Gaya Kepimpinan Demokratik.	62
Jadual 10: Nilai Skor Gaya Kepimpinan Laizzie-faire.	63
Jadual 11: Taburan Responden Mengikut Sekolah Bagi Aspek Merancang.	64
Jadual 12: Taburan Responden Mengikut Sekolah Bagi Aspek Menyelaras.	65
Jadual 13: Taburan Responden Mengikut Sekolah Bagi Aspek Memimpin.	65
Jadual 14: Taburan Responden Mengikut Sekolah Bagi Aspek Mengawal	66
Jadual 15: Taburan Aras Iltizam Responden Secara Menyeluruh Mengikut Sekolah	67
Jadual 16: Taburan Iltizam Jangka Panjang Mengikut Sekolah	68
Jadual 17: Pencapaian Akademik Murid (UPSR) Mengikut Sekolah Dari Tahun – 2001 (Peratus)	1997 69
Jadual 18: Korelasi Di Antara Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Iltizam Guru	71
Jadual 19: Korelasi Di Antara Gelagat Kepengurusan Guru Besar Dengan Iltizam Guru	72
Jadual 20: Korelasi di Antara Gaya Kepimpinan Dengan Pencapaian Akademik Murid (UPSR 2001)	74

Jadual 21: Korelasi di Antara Gelagat Kepengurusan Guru Besar Dengan Pencapaian Akademik Murid (UPSR 2001) 75

Jadual 22: Korelasi di Antara Iltizam Guru Dengan Pencapaian Akademik Murid (UPSR 2001) 76

DAFTAR RAJAH

Rajah 1: Kerangka Konseptual Korelasi Gaya Kepimpinan, Gelagat Kepengurusan Guru Besar dan Iltizam Guru dengan Pencapaian Akademik	18
---	----

BAB 1

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Abad ke-21 merupakan abad yang penuh dengan cabaran. Masyarakat dunia pada abad ini sedang menjalani fasa anjakan paradigma dalam kehidupan. Ajakan ini boleh dikatakan meliputi hampir segala bidang kehidupan, daripada masyarakat yang memberi tumpuan kepada industri kepada masyarakat informasi; daripada penggunaan teknologi kepada penciptaan teknologi tinggi; daripada pemusatan kuasa kepada pengagihan kuasa; daripada hierarki kepada jaringan; daripada ekonomi nasional kepada ekonomi secara global dan daripada perancangan jangka pendek kepada perancangan jangka panjang.

Anjakan paradigma dan impak globalisasi ini turut meninggalkan pelbagai kesan ke atas corak kehidupan warga Malaysia secara langsung dan tidak langsung. Gaya hidup, sistem nilai dan amalan telah berubah dengan begitu ketara. Sains dan teknologi telah menjadi sebahagian daripada kehidupan masyarakat. Kemajuan teknologi maklumat, terutama sekali dengan adanya jaringan 'personal media' yang berunsurkan komunikasi dua hala secara global, dengan sendirinya meningkatkan keupayaan individu memproses, memilih dan menyebarkan maklumat. Perkembangan ini telah menukar cara menimba, mengedarkan dan menggunakan ilmu pengetahuan secara besar-besaran. Impak globalisasi ini juga telah membawa kepada perubahan dalam sistem pendidikan hari ini. (Robiah Sidin; 1998)

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLOGRAFI

- Ab. Aziz Yusof. (2000). *Pengurus dan Gelagat Organisasi di Abad ke 21*. Prentice Hall: Petaling Jaya.
- Ahmad Sarji bin Abdul Hamid. (1993). *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia*. Intan : Kuala Lumpur.
- Alageswari Kathirvelu. (1980). *Leadership Behaviour of Primary School Headmasters in Selangor and Federal Territory*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya,
- Al-Ramaiah. (1992). *Kepimpinan Pendidikan-Cabaran Masa Kini*. Fajar Bakti : Petaling Jaya.
- Arcaro, Jerome S. (1995). *Quality in Education An Implementation Handbook* St. Lucie Press : Delray Beach, Florida.
- Ary, Donald., Jacobs, Lucy Cheser., & Asghar Razavieh. (1996) *Introduction to Research in Education fifth edition*. Harcourt Brace & Company. : Florida
- Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G & Riley, G.L (1978) *Policymaking and Effectine Leader*: CA Jossey-Bass : San Francisco.
- Barrett, Maurice. (1979). *Art Education A Strategy For Couse Design*, Great Britain: Heinemaan Educational Book.
- Barry, Geoff. (1997). *Leadership and the Development of Quality Culture in Schools*. dlm International Journal of Educational Management 11 2 pg. 52-64
- Bihud Ak Apok (1996) *Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Pencapaian Murid UPSR di Daerah Bau, Sarawak*. Laporan praktikum sebagai syarat separa untuk Ijazah Sarjana Pendidikan. USM : Pulau Pinang.
- Blake, R.R., & Mounon, J.S. (1978). *The New Management Grid*. Gulf Publishing : Houston
- Blanford, Sonia. (1999). *Pengurusan Pertengahan di Sekolah* terjemahan Bahariah Yusof ITNM : Kuala Lumpur.
- Bonstingl, John J. (1992) *The Quality Revolution in Education*. Journal of Educational Leadership. pp5-7.
- Burnham, John West & O'Sullivan, Fergus. (1999). *Kepimpinan dan Perkembangan Profesional di Sekolah* (terjemahan Hamidah Baba). ITNM Kuala Lumpur

- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. Harper and Row : New York.
- Bush, Tony. (1995). *Theories of Educational Management 2nd Edition*. Paul Chapman Publishing Ltd : London.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E., and Nystrand, R.O. (1988). *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan* (Terjemahan Abdul Rahman Md. Aroff et. al.) Penerbitan Universiti Pertanian Malaysia: Serdang, Selangor.
- Cohen, Louis & Maion, Lawrence. (1989). Terjemahan Mohd Hoh Bidin, *Panduan Latihan Mengajar*, DBP : Kuala Lumpur,
- Coulson.A.A. (1988). *Research Education Management and Policy : Retrospect and Prospect*, Falmer Press : Lewes.
- Covey, Stephen R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster : New York.
- Crowther, Frank & Olsen, Peter. (1997). *Teachers as Leaders – An Exploratory Framework* dlm. International Journal of Educational Management 11.1 pp 6-13
- Cuthbert, R. (1984). *The Management Process*. Open University Press : Milton Keynes
- Cunningham, William G. & Coedeiro, Paula A. (2000). *Educational Administration- A Problem –Based Approach*. Allyn and Bacon: London.
- David, J.L. (1989) *Synthesis of Research on School-Based Management*. Educational Leadership, 46(8), 45-53.
- Deal, T., & Peterson, K. (1998). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. Jossey-Bass : San Francisco.
- Deming, W.E. (1991) *An Introduction to Total Quality for School*. American Association of School Administrations: Arlington. VA.
- Drucker,P.F. (1954). *The Practice of Management* dlm. Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1990) *Pentadbiran Pendidikan*. Fajar Bakti: Petaling Jaya.
- Dwer. (1984). dlm. Saedah Siraj, Zainun Ishak, Tunku Mohani Tunku Mokhtar (1996), *Motivasi Dalam Pendidikan*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd. : Kuala Lumpur.
- Editorial Projects In Education. (1998). *Thoughtful Teachers, Thoughtful Schools (third edition)*. Allyn and Bacon : Needham Heights, Massachusetts.
- Ee Ah Meng (1997). *Pendidikan di Malaysia*. Fajar Bakti Sdn. Bhd. : Shah Alam.

- Evans, M. G. & House, R. J. (1974) *The Path Goal Theory of Leadership* dlm. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Fajar Bakti Sdn. Bhd. : Petaling Jaya.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Book Co. : New York.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources (5th. ed.)* Prentice-Hall : New Jersey
- Hj. Mohamad A. Rahman. (1999). *Cermin Pengurusan Pendidikan* Pustaka Ilmu : Batu Caves, Selangor.
- Hogan, Robert., Curphy, Gordon J., & Hogan, Joyce. (1994). *What We Know About Leadership*. Journal of American Psychologist.
- Ibrahim Mamat. (1993). *Kepimpinan Sekolah Teori Untuk Praktis*. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd. : Subang Jaya Selangor.
- Jaafar Muhamad. (1996). *Kelakuan Organisasi*. Leeds Publication: Kuala Lumpur.
- Jabatan Pendidikan Perlis. (2001). *Keputusan Keseluruhan Sekolah-sekolah Negeri Perlis Analisis UPSR 2001* Unit KBSR
- Jacobson, S.L., et.al. (editor) (1996). *School Administration : Persistent Dilemmas in Preparation and Practice*. Praeger Publishing : Westport, USA.
- Jenks, V.O. (1990). *Human Relations in Organizations*. Harper & Row Publishers : New York.
- Kamarudin Hj. Kachar. (1989). *Strategi Pentadbiran Pendidikan*. Teks Publishing Sdn. Bhd. : Kuala Lumpur
- Katzenmeyer, Marilyn & Moller, Gayle. (2001). *Awakening the Sleeping Giant, Helping Teachers Develop as Leaders*. Second edition. Corwin Press, Inc : California
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1991). *Buku Panduan Penyeluaan Pendidikan Sekolah Menengah*, Jemaah Nazir Persekutuan.
- Klug, Samuel (1989) *Leadership and Learning: A Measurement-Based Approach for Analyzing School Effectiveness and Developing Effective School Leaders*, edited by Martin L.Maehr and Carol Ames. JAI Press : Greenwich, Connecticut
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill : New York

- Liontos, Lynn Blaster. (1994). *Shared Decision Making*. Eric Digest, ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.
- McGregor, D.(1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill : New York.
- McQuade, Finlay and Champagne, David W. (1995). *How To Make A Better School*. Allyn and Bacon : Needham Heights, Massachusetts.
- Mohd. Salleh Lebar. (1998). *Pengenalan Ringkas Sosiologi Sekolah dan Pendidikan*. Thinker's Library Sdn. Bhd. : Batu Caves, Selangor.
- Mok Soon Seng. (2000). *Ilmu Pendidikan Untuk KPLI*. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Morphet, E.L., Johns, R.L. & Reller,T.L.(1982). *Education Organization and Admistration: Concepts, Practices and Issues*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs,: New Jersey.
- Muhamad Bustaman Abdul Manaf. (1998). *Pengurusan Strategik: Satu Pengenalan Kepada Peranan dan Amalan Konsepnya dalam Pengurusan Sekolah* Jurnal Pengurusan Pendidikan hlm 36-49
- Murgatroyd, Stephen. and Morgan, Colin. (1993). *Total Quality Management and the School*. Open University Press : Buckingham.
- Nanus, Burt. (1992). *Visionary Leadership*. Jossey-Bass Publisher : San Francisco
- Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahdzan Ayob. (1990). *Guru dan Perguruan*. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur
- Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahdzan Ayob. (1993). *Principals' Leadership Stlye and Set Performance : Case of Selangor Secondary School*. Pertanika Journal Soc. Sci & Humanities 1 (1).
- Northouse, Peter. (1997). *Leadership, Theory and Practise*. Sage Publications: London
- Omaridin Ashaari. (1996). *Pengurusan Sekolah Suatu Panduan Lengkap*. Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd. : Kuala Lumpur.
- Power, D.R & Power, M.F. (1983). *Making Participatory Management Work*. Jossey-Bass : San Francisco.
- Rabiah Sidin. (1994). *Pendidikan di Malaysia*.Fajar Bakti Sdn.Bhd. : Kuala Lumpur

- Rahimah Hj Ahmad. (1981). *The Relationship Between and Among Leadership Style, School Climate and Student Achievement in the Elementary School Principalship in the Federal Territory of KL, Malaysia*, Ph. D. Dissertation, University of Southern California, Los Angeles.
- Rahimah Hj. Ahmad & Mohd. Yaacob Mat Nong. (1988). "Tingkah Laku Kepimpinan dan Amalan Profesionalisme di Kalangan Pentadbir Pendidikan di Malaysia: Satu Tinjauan Bahan Kajian." Kertas Kerja yang Dibentangkan dalam Konvensyen Nasional Keenam Mengenai Pendidikan, 8-10 September, 1988.
- Rahimah Hj. Ahmad. (1986). *Penyelidikan Klinikal – Satu Pendekatan Terhadap Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah*. Jurnal Kementerian Pelajaran Malaysia Jilid XXX keluaran 69, hlm 24-32.
- Robiah Sidin. (1998). *Pemikiran dalam Pendidikan*. Fajar Bakti : Shah Alam.
- Robbins, S. P. (1998). *Management: Concepts and Practise*. Prentice-Hall : New Jersey.
- Ryan, Kevin & Cooper, James M. (1998). *Those Who Can, Teach. Eight Edition*. Houghton Mifflin Company: Boston
- Saadatul Adzima Hj.Mohd.Saad. (1996). *Faktor Pencapaian Akademik Pelajar: Satu Kajian tentang Korelasi Gaya Kepimpinan, Gelagat Kepengurusan Guru Besar dan Iltizam Guru*. Tesis Master UUM, Sintok.
- Saedah Siraj, Zainun Ishak, Tunku Mohani Tunku Mokhtar. (1996). *Motivasi Dalam Pendidikan*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd. : Kuala Lumpur.
- Sagor, R., & Barnett, B. G. (1994). *The TQE Principal: A Transformational Leader*. Corwin : Thousand Oakes, CA.
- Salam @ Salaman Safar (1986). *Tingkah laku Kepimpinan Guru Besar di Daerah Pontian dan Batu Pahat*. Tesis Master Universiti Malaya : Kuala Lumpur.
- Schein, E. (1991). *Organization Culture and Leadership*. Jossey-Bass : San Francisco.
- Senge, P. et. al. (1994). *The Fifth Discipline*. Random House: London/Doubleday, New York.
- Shorts, Paula M. and Greer, John T. (1997). *Leadership In Empowered School Themes From Innovative Efforts*. Prentice Hall : New Jersey.
- Sitterly, Connie & Duke, Beth. (1994). *Kedudukan Wanita: Pengurusan Khidmat* Terjemah Nusantara DBP : Kuala Lumpur
- Smith, Roger. (1995). *Successful School Management*. Cassell: London

- Snowden, Petra E. and Gorton, Richard A. (1998). *School Leadership And Administration :Important Concepts, Case Studies and Simulations (fifth edition)*. Mc.Graw-Hill Companies : USA
- Sparks, Dennis. (1997). *A New Form of Staff Development Is Essential to High School Reform* dlm British Journal of Educational Studies Vol. 45 No. 1-4.
- Stephenson, John & Yorks, Mantz (editor). (1998). *Capability and Quality in Higher Education*. Kogan Page : London
- Stogdill, R.M.,(1974) *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. The Free Press: New York
- Stoner, J.A.F.(1984). *Management*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.: New Jersey.
- Strategic Planning and Needs Assessment Chapter 2: Strategic Planning* http://eric-web.tc.columbia.edu/admin_finance/strategic/ch2.html
- Strratt, Robert J,. (1995). *Leaders With Vision : The Quest for School Renewal*. Corwin Press, Inc. :California.
- Sweeney, (1982) dlm Ubben, Gerald C. and Hughes, Larry W. (1997). *The Principal Creative Leadership For Effective Schools*. Allyn and Bacon : Needham Heights, Mass.
- Taylor, Frederick W. (1947). *Scientific Management*. dlm. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Fajar Bakti Sdn. Bhd. : Petaling Jaya.
- Teather, David C.B (editor) (1979). *Staff Development in Higher Education An International Review and Bibliography*. Kogan Page : London
- Teddlie, C., Kirby, P.C. & Stringfield, S. (1989). *Effective versus Ineffective Schools : obsent difference in the classroom*. American Journal of Education, 97(3). 221-236.
- Thandi, Harchand Singh. (1977). *Some Aspects of Teachers' Perceptions of Principals'Administrative Behaviour in Selected Primary Schools in Johore*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya,
- Ubben, Gerald C. & Hughers, Larry W. (1997). *The Principal Creative Leadership for Effective Schools*. Ally and Bacon : Needham Height, Mass.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W., (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg Press: Pittsburg
- Walker, Allan. (1994). *Teams in Schools:Looking Below the Surface* dlm International Journal of Educational Management, Vol 8 No.7, pp 38-44.

- Wan Fatimah Mohamad. (1995). *Indikator Guru Cemerlang Dalam Konteks Pengajaran dan Pembelajaran*, Jurnal Wacana Pendidikan Petunjuk Keberkesanan Institusi Pendidikan Cemerlang. Maktab Perguruan Pasir Panjang Terengganu,
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin, (1993). *Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian*, Kuala Lumpur Nurin Enterprise.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin (1994). *Wawasan Pendidikan-Agenda Pengisian*. Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd. : Kuala Lumpur.
- Wynn, Richard & Guditus, Charles W.(1984). *Team Management: Leadership by Consensus*. Charles E. Merrill Publishing Co.: Columbus, Ohio
- Yusoff Hj. Hanifah. (1981). *Organizational Commitment: Teacher attitudes in the Content of Peninsular Malaysia*. tesis (Ph.D) Stanford University, United Kingdom.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Fajar Bakti Sdn. Bhd. : Petaling Jaya.
- Zainal Ariffin Ahmad (penyelenggara) (1998). *Perlakuan Organisasi*. Fajar Bakti Sdn.Bhd.: Shah Alam.